



LILIANA ISABEL
LOPES
BARÃO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS NAS PME:
ESTUDO MULTI-CASO**

Relatório de Dissertação do Mestrado em
Ciências Empresariais

ORIENTADOR:

Professor Doutor José Rebelo Dos Santos

Novembro de 2019

LILIANA ISABEL
LOPES
BARÃO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS NAS PME:
ESTUDO MULTI-CASO**

JÚRI

Presidente: (Professora Doutora, Luísa Carvalho, Instituto Politécnico de Setúbal)

Orientador: (Professor Doutor, José Rebelo Dos Santos, Instituto Politécnico de Setúbal)

Arguente: (Professora Doutora, Maria Odete Pereira, Instituto Politécnico de Setúbal)

Novembro de 2019

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação é um trabalho deveras complexo e um quanto ao tanto solitário, pelo que se torna imprescindível o contributo de algumas pessoas para que as ideias fluam, para que não se perca a inspiração e motivação de forma a que se consiga alcançar os objetivos traçados.

Desta forma deixo o meu agradecimento geral a todas as pessoas que se cruzaram comigo nesta etapa, todos vos deram o vosso contributo para a concretização da mesma, quer através da escuta ou de palavras de apoio e incentivo.

Não posso deixar de agradecer ao meu orientador, o professor Doutor José Rebelo, pela orientação, partilha de conhecimento ao longo de várias sessões de acompanhamento, bem como dos conselhos e constante e total disponibilidade.

Agradeço também a todos os professores das várias Unidades Curriculares do Mestrado de Ciências Empresariais pelos conhecimentos que me transmitiram.

Por fim, não menos importante às empresas que participaram na minha investigação, pela disponibilidade em ajudar-me nesta jornada, pois sem elas não seria possível.

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

Ao longo dos anos, cada vez é mais importante o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos eficiente, o que implica a implementação de práticas organizacionais estruturadas, para uma criação de vantagem competitiva sustentável, uma vez que os trabalhadores são a chave para o sucesso organizacional. No entanto nem todas as PME, compreendem a importância da gestão de recursos humanos ou apresentam recursos para implementar as práticas de GRH mais adequadas.

A presente dissertação tem como principal objetivo geral perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME. Para isso, optamos pela metodologia multi-caso, realizando 4 entrevistas a responsáveis de empresas de diversos setores de atividade no conselho de Setúbal, com a finalidade de perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas empresas.

Como resultados obtidos na nossa investigação, podemos concluir que as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas pelas PME são o recrutamento e seleção e a formação profissional. Estas práticas são quase de utilização obrigatória para o funcionamento das empresas, o recrutamento e seleção é indispensável para dar resposta às necessidades de produtividade das empresas e a formação profissional é vista como uma obrigação legal.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, PME.

Abstract

Over the years, the development of efficient Human Resources Management is becoming more important, which implies the implementation of structured organizational practices for the creation of sustainable competitive advantage, as workers are the key to organizational success. . However, not all SMEs understand the importance of human resource management or provide resources to implement the most appropriate HRM practices.

This dissertation has as its main **general objective** to understand which human resources management practices are implemented by SMEs. For this, we opted for the multi-case methodology, conducting 4 interviews with managers of companies from various sectors of activity in the council of Setúbal, in order to understand which practices of human resources management implemented by the companies.

As a **result** of our research, we can conclude that the most commonly used human resources management practices by SMEs are recruitment and selection and vocational training. These practices are almost mandatory for business operation, recruitment and selection is indispensable to meet the productivity needs of companies and vocational training is seen as a legal obligation.

Keywords: Human Resources Management, SME.

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura.....	2
1.1 Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	4
1.2.1 Recrutamento e Seleção	6
1.2.1.1 Métodos de Seleção.....	13
1.2.1.2 Processo de Recrutamento e Seleção	15
1.2.2 Acolhimento e integração	16
1.2.3 Formação profissional	20
1.2.4 Avaliação do desempenho	21
1.2.5 Remuneração / Recompensas.....	24
2. Metodologia	26
2.1 Objetivos do Estudo	26
2.2 Opção Metodológica	27
2.3 Escolha das Empresas e Procedimento.....	28
2.4 Instrumentos de Recolha de Dados e Fontes de Informação	28
3 Caracterização Empresarial nas PME no conselho de Setúbal	30
3.1 O caso da Empresa A.....	32
3.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	33
3.2 O Caso da Empresa B.....	34
3.2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	36
3.3 O Caso da Empresa C.....	37
3.3.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	38
3.4 O Caso da Empresa D	39
3.4.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	41
4 Análise e Discussão dos Dados Obtidos	42
Conclusão	46
Referencias Bibliográficas	48
Apêndices	51

Índice Tabelas

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	11
Tabela 2 - Tipo de recompensas.....	25
Tabela 3 - Dimensões de Análise e Variáveis	29
Tabela 4 - Distinção entre micro, pequena e média empresa	30
Tabela 5 - Evolução da Empresa A	32
Tabela 6 - Evolução da Empresa B.....	35
Tabela 7 - Evolução da Empresa C.....	37
Tabela 8 - Evolução da Empresa D	40

Introdução

A gestão de recursos humanos tem vindo a adquirir, cada vez mais, importância para as organizações, na medida em que pode contribuir para melhorar o seu desempenho, a capacidade para atrair e reter pessoas com competências, que se adequem aos objetivos e necessidades da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspetiva de evolução profissional futura e adotar sistemas de remuneração associados ao seu desenvolvimento, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

A GRH contribui para a melhoria de desempenho organizacional; esta é cada vez mais uma área estratégica nas organizações, uma vez que estas dependem da contribuição das pessoas para obtenção dos objetivos organizacionais; as pessoas são vistas como os ativos mais importantes nas organizações.

Gerir pessoas deve ir além de controlar e seguir procedimentos/rotinas, implica o envolvimento de toda a organização, apostar na aprendizagem e em mecanismos motivacionais, investir na criatividade e inovação como fator de diferenciação.

As PME são a base da economia europeia. São uma fonte essencial de postos de trabalho, contribuem para o desenvolvimento empresarial e a inovação na União Europeia; desta forma são cruciais para a competitividade e criação de emprego.

O principal objetivo da investigação é perceber quais são as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas PME. Desta forma, irei optar pela metodologia multi-caso, serão realizadas entrevistas semidiretivas a responsáveis de empresas de diferentes setores de atividades, de forma a perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos por estas implementadas.

O presente trabalho de investigação encontra-se dividido em 3 partes. O primeiro capítulo apresenta uma breve revisão da literatura sobre os diferentes conceitos da gestão de recursos humanos, a sua importância na vertente de vários autores. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia aplicada no presente trabalho, os objetivos de estudo, a opção metodológica, as fontes e as técnicas de recolha da informação e o tratamento dos dados obtidos. O terceiro e último capítulo corresponde à análise e discussão dos resultados obtidos através das entrevistas.

1. Revisão da Literatura

No primeiro capítulo pretende-se fazer uma breve revisão da literatura sobre o conceito da gestão de recursos humanos e algumas das suas práticas na perspectiva de vários autores.

1.1 Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) baseia-se no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento, (Sousa et al., 2006).

Hoje em dia, as organizações têm uma visão mais abrangente do papel das pessoas, deixando de serem vistas como simples recursos com determinadas competências para executar tarefas e para alcançar os objetivos da organização para passarem a ser consideradas pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais.

A GRH é um conjunto de atividades levadas a cabo pelas organizações, que facilitam que estas e os respetivos trabalhadores acordem entre si a natureza da sua relação de trabalho, assim como os objetivos de ambos, garantindo o cumprimento desse acordo e o sucesso da organização, (Sousa et al., 2006).

Segundo Sousa et al., (2006), gerir pessoas é muito mais que controlar, seguir procedimentos e rotinas. Gerir pessoas implica o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta contínua na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e inovação como fatores de diferenciação. As pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional.

A gestão de recursos humanos assume, cada vez mais, uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, desempenhando um papel fundamental, ao nível das mudanças que ocorrem, tanto a nível interno, como externo da organização, o que provoca alterações nas estruturas organizacionais e nas relações de poder e nas práticas de organização de trabalho.

Nos tempos que correm onde cada vez mais o mundo é competitivo, as organizações sentem a necessidade de perceber o que é que contribui para uma estratégia de sobrevivência. Desta forma, a GRH torna-se essencial e determinante na forma como estas respondem a múltiplos desafios (Dreadrick & Stone, 2014).

A gestão de recursos humanos tem vindo a percorrer um longo caminho nem sempre fácil nas organizações, algumas atualmente investem imenso nesta área, embora existam muitas outras que se encontram bastante limitadas na sua evolução a nível da gestão de recursos humanos. Desta forma, falar de GRH implica a envolvimento e integração de pessoas numa organização. Isto é, o desempenho de uma organização depende inevitavelmente da contribuição de todas as pessoas que a compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa et al., 2006).

Lamombe & Heilborn (2003), definem GRH como o conjunto de esforços que, reunidos, têm por objetivo planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos, que se associam a fim de atingir resultados comuns.

A gestão de recursos humanos surge nos anos 60, tendo vindo a substituir o termo gestão de pessoal. Esta abordagem surge com o intuito de promover o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade das organizações de forma a satisfazer os interesses de ambas as partes (Dreadrick & Stone, 2014).

O conceito de gestão de recursos humanos surge assim há mais de quatro décadas (Hamlin & Stewart, 2011), mas o seu grande enfoque surge a partir dos anos 90, com o seu posicionamento estratégico nas organizações, tendo o fator humano permitido o desenvolvimento e alcance da competitividade e sucesso organizacional (Marques, 2010).

Com o passar dos anos, a gestão de recursos humanos torna-se bastante importante na gestão das organizações. A sua evolução histórica ajuda-nos a compreender a importância que apresenta na realidade das organizações e a identificar os seus principais desafios.

Segundo Peretti (2001), a evolução da gestão de recursos humanos surge em três fases, a fase da Administração, a fase da Gestão e a fase de desenvolvimento:

- A fase da Administração – o homem desempenhava funções de recursos humanos, sendo visto como especialista, que aplicava técnicas que visavam dar respostas a problemas emergentes da organização;
- A fase de Gestão – começa a emergir a vontade de aprender o futuro a medio prazo, pelo que passou a haver políticas focadas nos trabalhadores e na parte social das empresas;
- A fase de Desenvolvimento - diz respeito à atualidade da empresa, visando conciliar as escolhas a nível económico, as aspirações e as evoluções dos seus trabalhadores.

Sousa et al., 2006 referem que é inevitável, quando se fala de recursos humanos, pensar no papel vital das pessoas para a organização. As pessoas são parte integrante de uma organização

pois os bens e serviços que uma empresa produz têm, necessariamente, de ter o apoio das pessoas com os seus conhecimentos e competências.

Tal como refere Armstrong (1999), são as pessoas que criam a visão da empresa, definem os seus valores e as suas missões, traçam metas, desenvolvem planos estratégicos e implementam esses planos de acordo com os valores da organização. A forma como as pessoas são motivadas e geridas é bastante importante para que a empresa possa criar valor acrescentado. As relações que são criadas entre empresa e recursos humanos determinarão o compromisso com os valores organizacionais.

Em suma, as pessoas andam a par com a organização, pois elas são a base do sucesso de uma organização e esta, por sua vez, precisa do capital humano para atingir objetivos e alcançar sucesso. Não basta ter máquinas para trabalhar, é indispensável introduzir o capital humano, com a sua inteligência e astúcia para as comandar. O homem traça, mede e cumpre objetivos que superam metas, é dele que depende o desenvolvimento da sociedade. A GRH constitui um sistema cuja ideia fundamental é conceber o homem dentro da organização como recurso otimizador, dinâmico e competitivo, de forma a orientar os trabalhadores para se desenvolverem por si, mas sobretudo pela organização, uma interação entre aspetos sociais e económicos, que constituem uma mais-valia para todos.

1.2 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos de uma organização não é apenas composta por um mero processo, é feita com base em diversas práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Assim, iremos abordar algumas das práticas GRH, tais como: o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho e remuneração.

Segundo Ferreira et al., (2015: 45) as práticas de gestão de recursos humanos, são um conjunto de processos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver os trabalhadores, estando por norma agrupados em dimensões, sendo estas: “recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, etc”.

As práticas de gestão de recursos humanos devem estar alinhadas à estratégia da organização, assumindo desta forma um maior grau de compromisso, motivação e

desenvolvimento dos seus recursos humanos. Quanto maior for o grau de ligação entre as práticas existentes, maior será o envolvimento de todos.

Segundo Santos (2004), as pessoas são o aspeto-chave do sucesso organizacional do século XXI, como tal, é fundamental apostar nas condições que mais e melhor fomentam as suas competências, em prol da organização. Passando por três passos fundamentais: em primeiro lugar, o desenvolvimento do capital humano, isto é, a estimulação das competências individuais dos trabalhadores, não só através de forma direta, como por exemplo, a formação, mas também através da flexibilidade, curiosidade e proatividade do próprio indivíduo; em segundo lugar, desenvolvimento do capital estrutural, ou seja, estabelecer estruturas internas que permitam aos trabalhadores a troca de conhecimento, tanto a nível formal e informal, reforçando as redes relacionais dos trabalhadores, se possível a nível vertical e horizontal; por fim, mas não menos importante, o desenvolvimento do capital relacional, uma vez que a permuta de conhecimento entre indivíduos de diversas organizações permitirá uma perspetiva mais abrangente e realista, tornando desta forma o conhecimento mais valioso e incentivando assim imprescindíveis inovações e criatividade.

As práticas de gestão de recursos humanos, podem ajudar as organizações, permitindo melhorar a sua capacidade para atrair e manter pessoas com competências que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação de processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como através de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes, Sousa et al., (2006). Estimular comportamentos de acordo com os objetivos estratégicos de longo prazo, através do desenvolvimento de carreiras que permitam que os trabalhadores tenham uma perspetiva de evolução de carreira futura, Sousa et al., (2006).

Segundo Way e Johnson (cit. por Veloso, 2007) as práticas de gestão de recursos humanos para serem eficazes têm que estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. No entanto poderá nem sequer um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servem os objetivos estratégicos da organização, exigindo um planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de recursos humanos (RH).

De acordo com Esteves (2008), existem estudos que indicam uma relação positiva entre a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, afirmando que quanto mais os trabalhadores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados e satisfeitos, comprometidos com a organização o que por sua vez fará com que sintam menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*. A autora afirma ainda que as práticas de GRH influenciam o conhecimento e a motivação dos trabalhadores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Em suma, os RH são um potencial e poderoso recurso interno único, inimitável e de grande valor interno para as organizações, permitindo uma vantagem competitiva. Outra característica importante dos RH é que são passíveis de serem geridos e desenvolvidos, desta forma as práticas de GRH podem aumentar o valor do capital humano através do seu desenvolvimento e influenciar o comportamento dos trabalhadores na direção desejada (Paauwe & Boselie, 2005).

De acordo com Hinkin & Tracey (2010), as organizações com melhores resultados têm práticas em comum: uma cultura de preocupação com os trabalhadores e de comunicação aberta; horários flexíveis, sempre que possível para corresponder às mudanças de necessidades; métodos inovadores para atrair, selecionar e reter pessoas competentes e leais; o plano de formação são vistos como investimento; os sistemas de gestão de desempenho são alinhados com os objetivos da organização e ainda programas de compensação que reflitam os valores da empresa e que estejam de acordo com a ideia de pagar pelo bom desempenho. Os autores afirmam que estes tipos de práticas poderão ser implementadas em qualquer organização, ainda que possam ter que sofrer alterações e adaptações consoante a organização, estas práticas não são dispendiosas e têm grande impacto nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores.

1.2.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção são uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior importância para as organizações. O recrutamento visa potenciais candidatos, a seleção engloba todo o processo, desde a convocação de potenciais candidatos até à sua admissão (Ribeiro, 2000).

Embora o recrutamento e seleção sejam tratados como processos distintos, eles são intrinsecamente interligados e assim, acabam por se influenciar um ao outro. O recrutamento antecede à seleção, correspondendo ao processo de atração e recolha de candidatos aos lugares que se pretende preencher. Após a reunião dos candidatos, procede-se à seleção do candidato que melhor se adequa à vaga existente (Lisboa, Coelho, Coelho, & Almeida, 2011).

Segundo Bagul, (2014), o recrutamento e seleção tem como objetivo central, a atração de potenciais candidatos adequados e a identificação do mais qualificado em função dos critérios conhecidos para a função em questão, devendo-se também selecionar as técnicas de recrutamento e seleção mais adequadas.

Com o passar dos anos, as organizações deixaram de ver as pessoas como meros trabalhadores, e começaram a visualizar como parceiros estratégicos, esta visão permitiu que cada

vez mais o processo de recrutamento e seleção fosse deveras valorizado, e atualmente programado no sentido de minimizar os erros nas escolhas de trabalhadores (Chiavenato, 2010).

Tanto o recrutamento como a seleção fazem parte de um processo que deve ser capaz de dotar a organização de talentos e competências necessárias à sua continuidade de sucesso num ambiente competitivo e dinâmico (Chiavenato, 2010).

O **recrutamento** consiste num conjunto de técnicas e procedimentos com intuito de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (Sousa et al., 2006). Através do processo de recrutamento, as organizações informam o mercado de trabalho de que existem oportunidades de trabalho para determinadas funções.

Segundo Chiavenato (1986), o recrutamento é um sistema de informação, através do qual as organizações divulgam e oferecem oportunidades de emprego. Para que este seja eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para fornecer adequadamente a seleção. O recrutador tem como função suprir candidatos para o seu funcionamento.

Para se dar início ao processo de recrutamento, é necessário que a organização se aperceba da existência de necessidade de contratar pessoas para desempenharem funções específicas, determinado à partida qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os objetivos estratégicos organizacionais (Sousa et al., 2006).

O recrutamento pode assumir várias formas; existem três tipos de recrutamento, o interno e o externo e o misto (Sousa et al., 2006). Cabe à organização escolher aquele que vai de encontro ao cargo exigido no momento.

O **recrutamento interno** consiste em recrutar indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar determinada vaga, a organização recorre a colaboradores que já trabalham na empresa, e por via do seu desempenho ou aquisição de novas competências, este pode assumir forma de promoção, transferência de posto de trabalho (Sousa et al., 2006).

Segundo Chiavenato (1986), o recrutamento interno consiste na existência de determinada vaga, procurando a organização preenchê-la através de colaboradores da própria organização, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos de posto de trabalho (movimentação horizontal), ou ainda quando existem transferências e promoções (movimentação diagonal).

Normalmente, as organizações recorrem a este tipo de recrutamento quando querem preencher cargos a nível mais alto da hierarquia, através de promoções e transferências (Bohlander, & Sherman, 2003).

O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização, isto é, para ocupar determinada vaga recorre-se a trabalhadores que já fazem parte da organização, que por via do seu desempenho ou por via de aquisição de novas competências, mostram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher (Sousa et al., 2006).

Estas movimentações podem ser verticais, conduzindo a promoções, horizontais, quando existem transferências de posto de trabalho, ou diagonais, quando existe transferência com promoção. Para que uma empresa possa aproveitar as múltiplas vantagens que lhe advém do recurso ao recrutamento interno, é indispensável o profundo conhecimento das potencialidades internas dos trabalhadores da organização (Sousa et al., 2006).

Segundo Chiavenato (2010), as vantagens e desvantagens associadas ao recrutamento interno são:

Vantagens do recrutamento Interno:

Uma das principais vantagens do recrutamento interno, é o facto de elevar a motivação dentro da organização, fomentando o desenvolvimento, potencia a proatividade do trabalhador e torna-o mais autodidata, uma vez que vai encarar esta possibilidade de ser recrutado para outro posto de trabalho como algo importante para ele, e no caso de não ser escolhido continuará a apostar mais no seu desenvolvimento pois ficará sempre a acreditar que irá surgir nova oportunidade, fruto da aposta da organização no trabalhador interno.

- ✓ Menos demora no processo - o trabalhador pode ser transferido de imediato, evitando toda a demora natural de um processo de admissão, por exemplo a espera pelos exames médicos.
- ✓ Menor custo - a organização não necessita de dispensar custos com anúncios, o custo na admissão, e o valor que teria que pagar a uma empresa externa se fosse o caso.
- ✓ Maior facilidade na adaptação - o candidato já conhece o funcionamento e o ambiente da empresa, pelo que não precisará de passar pelo período experimental nem pelo processo de integração, processo esse que muitas vezes é dispendioso para a organização não só em termos de custos, mas também em termos de recursos.

Desvantagens do recrutamento Interno:

- ✓ Investimento elevado em formação - o recrutamento interno pressupõe investimentos dispendiosos em formação, uma vez que os trabalhadores terão de desempenhar funções, muitas das vezes novas, e é necessário instruí-los de forma a existir uma preparação adequada que potencie o bom desempenho do trabalhador na sua nova função.
- ✓ Dificuldade na gestão emocional dos trabalhadores não recrutados - muitas das vezes os trabalhadores que não foram recrutados, não entendem a decisão, criando um clima de mau ambiente na organização, sendo efetivamente prejudicial para a organização. É importante que seja comunicado aos trabalhadores que não foram recrutados, o porquê da decisão não ter recaído neles, e ao mesmo tempo motivá-los.
- ✓ Falta de novas ideias – o recrutamento interno é questionado pela falta de contratação de trabalhadores com experiência em outros mercados, experiência essa que muitas vezes acrescenta muito valor à organização. Os trabalhadores que foram “contratados” pelo recrutamento interno, podem estagnar as suas carreiras, e não acrescentarem mais-valias pelos seus postos de vista fechados.

Em suma, relativamente às vantagens do recrutamento interno podemos concluir que é mais rápido uma vez que não é necessário fazer acolhimento e a integração, é mais económico em termos monetários, aproveitando-se o investimento da empresa em formação, uma vez que o mesmo trabalhador já teve formação por parte da empresa, os trabalhadores sentem-se mais motivados para aperfeiçoarem as suas capacidades e as suas competências. Por outro lado, encontram-se as desvantagens deste tipo de recrutamento, os trabalhadores que não são escolhidos para o cargo poderão sentir-se desmotivados e frustrados por não conseguirem o desenvolvimento da carreira e por acharem que tinham melhor capacidade para ocupar o cargo, uma vez que o trabalhador promovido não poderá voltar a exercer o cargo anterior, tem que se investir nas competências do novo trabalhador para não existir uma descapitalização dos recursos humanos.

Por outro lado, o **recrutamento externo** consiste em identificar no mercado candidatos com perfil adequado para preencher a vaga existente. Ou seja, quando existe uma vaga num posto de trabalho e a organização procura preenchê-la recorrendo a candidatos externos à organização (Sousa et al., 2006).

Segundo Chiavenato, (1986), o recrutamento externo definido com a existência de determinada vaga, a organização procura preenchê-la com colaboradores externos atraídos pelas técnicas pelas de recrutamento utilizadas. Quando a organização não dispõe internamente de recursos necessários, vê-se obrigada a procurar no exterior os candidatos adequados. Muitas vezes o recrutamento externo utiliza diferentes técnicas para atrair os candidatos, tais como: anúncios em jornais e revista, agências de recrutamento, cartazes, anúncios em *sites* de emprego e na consulta de arquivo e banco de currículos que a própria organização mantenha. Para Cunha, et al., (2010) o recrutamento externo é quando os candidatos são recrutados no exterior da organização seja entre os desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou membros de outras organizações.

O recrutamento externo deve ser realizado com muito rigor e especificidade, considerando-o um método importante para enriquecer a organização com novas ideias, devido à experiência de novos trabalhadores que podem acrescentar valor com as suas ideias e experiências externas à organização (Denisi, 2005).

Quando as organizações não dispõem internamente dos recursos necessários e se veem obrigadas a procurar no exterior os candidatos adequados, são as empresas de recrutamento e de *executive search* que surgem como os meios mais comuns para atrair e encontrar pessoas (Miller, 1984, cit in Caetano & Vala, 2000).

Para Cunha et al., (2010) quando os níveis de emprego são elevados e a quantidade de candidatos externos é pequena, as empresas veem-se obrigadas a recrutar internamente, podendo esta política ajudar a organização a reter os seus profissionais mais qualificados, pois a concessão de oportunidades de promoção pode contribuir para cativá-los, impedindo a sua saída para organizações com propostas mais atrativas.

Na tabela 1 serão apresentadas algumas das vantagens e desvantagens do uso do recrutamento externo.

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
<p>Entrada de novos trabalhadores para a organização, com visões diferentes e muitas vezes fundamentais para a resolução de problemas existentes, enriquecendo a organização com novas ideias e perspetivas.</p> <p>Contribuição para o desenvolvimento e enriquecimento das pessoas da organização.</p> <p>Maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho.</p> <p>Aproveitamento do investimento feito em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos.</p> <p>Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de dados útil para possíveis futuras diferentes oportunidades.</p>	<p>É um processo mais demorado e dispendioso comparativamente ao recrutamento interno.</p> <p>Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento de candidatos.</p> <p>Pode existir o risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.</p> <p>Poderá afetar a política salarial da empresa.</p> <p>Poderá ser fator de desmotivação para colaboradores da própria empresa, na medida em que podem sentir que não são capazes de desempenhar as funções relativas à oferta em questão.</p>

Fonte: Sousa et al., (2006: 59).

Relativamente às vantagens do recrutamento externo podemos concluir que tem uma renovação e enriquecimento das pessoas na organização com novas formas de pensar e encarar problemas, sendo aproveitado o investimento em formação feitos por outras empresas e pelos próprios candidatos, existe a identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidatos útil para futuras oportunidades. Quanto às desvantagens, deste tipo de recrutamento é mais demorado e com custos superiores ao recrutamento interno, comporta maiores riscos uma vez que as organizações não conhecem os candidatos para além do que consta no *curriculum* e no que foi transmitido nas entrevistas, é desmotivador e frustrante para os trabalhadores existentes na organização quando são ocupadas

todas as vagas existentes e pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

O **recrutamento misto** é aquele que procura candidatos dentro e fora da organização, de forma a suprir algumas das desvantagens que possam existir no recrutamento interno e externo (Pires, 1993). Geralmente as organizações nunca fazem apenas um deles, recorrem ambos, uma vez que os dois tipos de recrutamento se completam.

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento misto surge como uma solução alternativa face às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e/ou externo, sendo que o recrutamento misto apresenta-se como um processo que resulta de necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno que, não tendo resultado a organização recorre ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida. Ou seja, o recrutamento externo segue-se após uma tentativa de recrutamento interno caso o primeiro não apresente os resultados desejáveis ou quando convém recorrer, em simultâneo ao recrutamento interno e externo. Neste caso, a organização está preocupada em preencher a vaga, seja através de novos trabalhadores (recrutamento externo) ou através da promoção de recursos humanos existentes na organização (recrutamento interno).

Concluídas as etapas do recrutamento, e com um maior número de candidatos, dá-se início ao processo de **seleção**. Segundo Câmara et al., (2010), a seleção consiste no processo de escolha entre finalistas e a tomada de decisão sobre qual o candidato mais adequado, ou seja, consiste no processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Segundo Chiavenato (1986), a seleção de pessoal é a escolha de entre os candidatos selecionados, daqueles que mais se adequam aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal.

Segundo Sousa et al., (2006) a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Em primeiro lugar, permite obter informações sobre a função em causa, normalmente, através do responsável funcional da área onde a função se enquadra ou através de informações proveniente da análise de funções. Em seguida, analisam-se as informações sobre candidatos, através da análise curricular e outros métodos e técnicas de seleção (Sousa et al., 2006).

1.2.1.1 Métodos de Seleção

Concluída a fase de recrutamento, e presumindo que todas as decisões relativas aos objetivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, importa decidir quais os métodos mais adequados para a seleção do (s) candidato (s).

Os métodos deverão ser ajustados à função para a qual se esta a selecionar. Com certeza porém, de que há uns mais adequados que os outros para “evidências” de determinados critérios. Relativamente aos requisitos da qualidade dos métodos de seleção segundo Sousa et al., (2006) apontam para as seguintes:

- Devem ser práticos: adequar-se aos constrangimentos de tempo e aos custos;
- Devem ser confiáveis/ objetivos. Por exemplo, os métodos devem ser aplicados de forma igual, independentemente dos candidatos;
- Devem ser válidos. Por exemplo, o método pode prever a adequação do candidato à função.

Segundo os autores os métodos mais frequentes, sabendo que um processo de seleção pode combinar vários destes métodos.

- a) **Análise curricular:** este método não implica a presença do candidato e permite uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos “feitos” conseguidos. Com pontos de contacto com a análise curricular surge a informação biográfica que consiste em perguntas que envolvam as funções desempenhadas anteriormente pelos candidatos e relativas à função a que se candidata.
- b) **Testes psicológicos:** este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desenvolvimento mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos. Estes testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de amostras do comportamento das pessoas. A sua função consiste em analisar as amostras de comportamento humano dos candidatos examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões de resultados alcançados por uma amostra representativa de pessoas do mesmo tipo das que se pretendem avaliar em pesquisas estatísticas.

- c) **Testes de personalidade:** permitem analisar os diversos traços de personalidade: traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos). Os testes de personalidade podem ser genéricos ou específicos. Os primeiros revelam traços gerais de personalidade e uma síntese global, enquanto os segundos pesquisam determinados traços ou aspetos da personalidade, como sejam o equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação, etc.
- d) **Testes de aptidão física:** para funções que assim o exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função.
- e) **Testes de competências específicas (línguas, técnicas, etc.):** são testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessárias testar.
- f) **Testes de simulação:** são, essencialmente, técnicas de dinâmica em grupo. Sendo o seu ponto de partida a simulação e drama, é feita a reconstituição de um acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais aproximadamente do real. O candidato assume o papel e permanece “num palco”, rodeado por outras pessoas que assistem à sua atuação e podem vir, ou não, a participar da cena. Nos testes de simulação são construídos ou adaptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. Os exercícios são baseados em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinente para a função.
- g) **A entrevista:** é talvez o método mais utilizado para a maior parte das funções. Este método permite: avaliar algumas competências (nomeadamente as comportamentais); testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas; fazer alguns esclarecimentos acerca do *curriculum*; iniciar algum ajustamento de expectativas, como avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função; informar o candidato sobre a função, a organização, as perspetivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento; preservar a imagem organizacional da empresa.

- h) *Assessment Centres* (centros de avaliação):** o termo *assessment centres* não se refere a um sítio físico, mas descreve uma metodologia. O *assessment centre* consiste num método que permite estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas. Um *assessment centre* é sempre específico, construído para uma determinada função, os candidatos participam em exercícios práticos pertinentes para a previsão do seu comportamento na função. Os *assessment centres* combinam várias técnicas e implicam colaboração de mais de um avaliador. Estes avaliadores retiram notas, a partir de critérios predeterminados e, quando o procedimento termina, partilham as suas observações e chegam a uma conclusão.

1.2.1.2 Processo de Recrutamento e Seleção

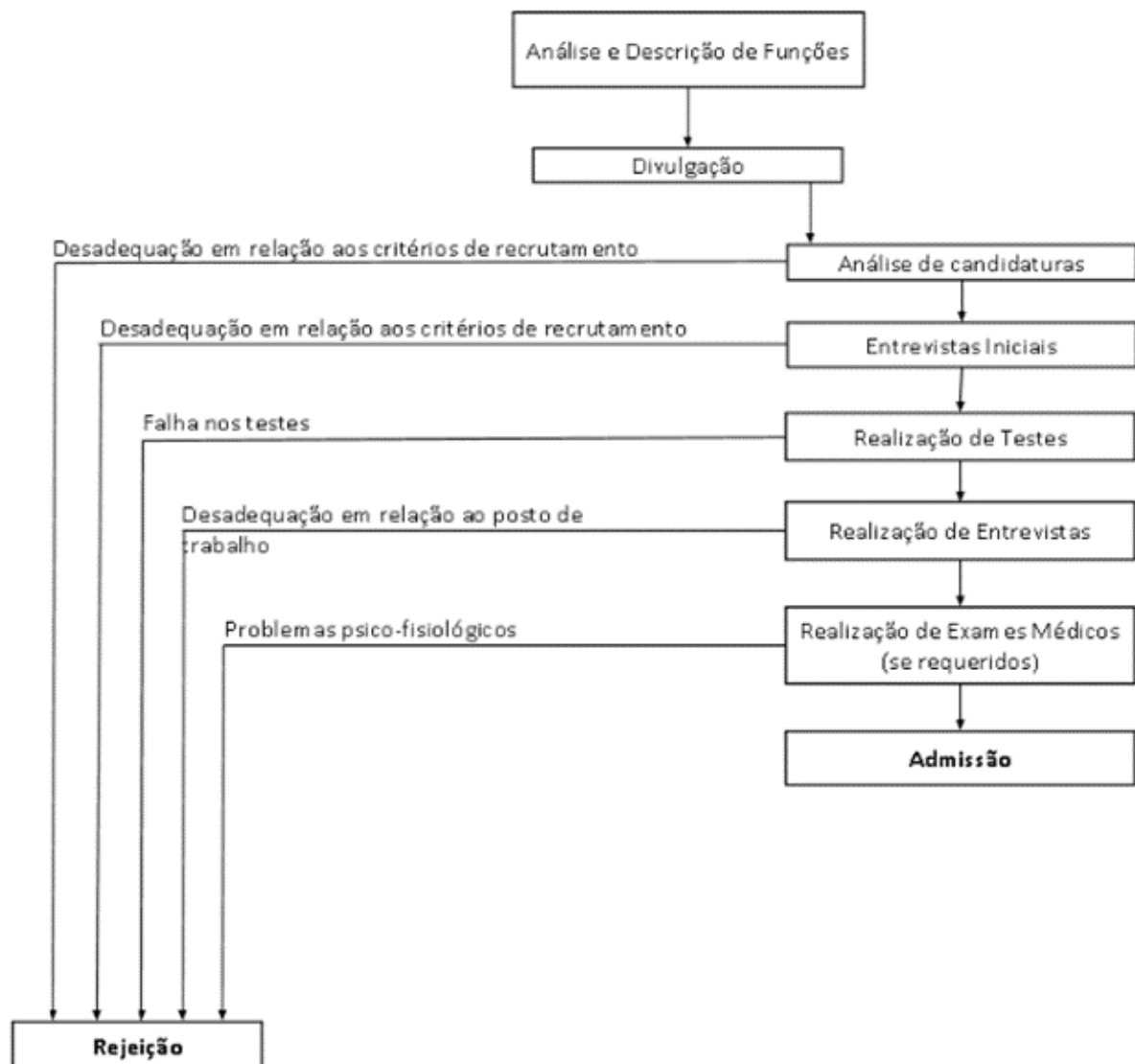
Sousa et al., (2006), o procedimento de recrutamento e seleção segue um percurso mais ou menos *standart* que inicia com a divulgação da vaga a preencher (expeto se a organização tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão. Anteriormente ao recrutamento e seleção deverá ser realizada uma análise de funções para que sejam identificadas as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o desempenho da função.

O processo de recrutamento e seleção ocupa uma posição essencial nas políticas de gestão de recursos humanos, uma vez que podem permitir às organizações afetarem os recursos humanos necessários à manutenção do seu nível de competitividade, através da aquisição das competências necessárias (Qureshi 1995, cit in caetano & Vala, 2000).

Por último, algumas organizações exigem a realização de exames médicos para detetar problemas psicológicos que possam colidir com o cargo a ocupar.

Na figura 1 podemos verificar um breve resumo do processo de recrutamento e seleção, que vai desde a análise e descrição de funções até a admissão de um novo trabalhador

Figura 1 - Processo de recrutamento e seleção



Fonte: Sousa, et al., (2006:71)

1.2.2 Acolhimento e integração

Acolher um novo elemento é, acima de tudo, fornecer-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro da organização. Uma boa integração pode de facto criar as primeiras bases para motivar e reter as pessoas (Sousa et al., 2006).

De acordo com Peretti (1998), o acolhimento pode ser feito a dois níveis: ao nível da empresa e ao nível do local de trabalho. Ao nível da empresa incide na apresentação da mesma,

das condições contratuais e de suportes que contenham informações pertinentes (são exemplos disso o organograma da empresa, regulamento interno, entre outros). Por sua vez, o acolhimento ao nível do local de trabalho, como o nome indica, o local em que o trabalhador será instalado assim como os principais lugares onde se poderá deslocar para exercer as suas funções.

Para Sousa et al., (2006), o processo de acolhimento e integração inicia-se antes mesmo da admissão do novo trabalhador pela organização, assumindo uma considerável importância durante a fase do recrutamento e seleção. Nesta fase, existe uma partilha de informações entre o candidato e o representante da organização (técnico de recursos humanos interno, técnico ou consultor de recrutamento externo ou outro): o candidato procura apresentar as suas potencialidades, competências e valores para o desempenho da função em causa; o representante da organização evidencia as características da organização e as particularidades referentes à função.

As informações partilhadas durante o processo de seleção são bastante importantes mas não suficientes para que o novo trabalhador fique a conhecer melhor a organização e esta a perceber se aquele candidato será o mais adequado para a função. O papel dos colegas, da chefia, do diretor ou técnico de recursos humanos (responsável pelo processo), do diretor-geral da organização e do próprio trabalhador contribuem para que o acolhimento e integração sejam feitos com sucesso.

Em alguns ambientes mais hostis, atitudes como antipatia, falta de colaboração ou “esconder” informações podem contribuir para que o novo trabalhador se sinta discriminado e opte por sair da organização. De forma a evitar os custos que uma situação desta acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo trabalhador e de toda a equipa que vai trabalhar diretamente com o mesmo (Sousa et al., 2006).

Para Sousa et al., (2006), existem três formas para reduzir o insucesso no acolhimento:

- 1- Clarificar perante todos o papel do novo trabalhador;
- 2- Realizar uma reunião (informal) de equipa;
- 3- Apresentar o antecessor (caso permaneça na organização).

A integração do novo trabalhador implica, que ele transporta consigo competências técnicas e aptidões profissionais, mas também valores, expectativas e motivações que se geram com base nas interações que ocorrem durante o processo de recrutamento e seleção e por via das informações obtidas sobre a organização por outros meios. Por outro lado, podemos encontrar uma organização com determinada cultura, que engloba crenças, rotinas e padrões de interação

entre as pessoas. O ajustamento que ocorre entre as partes, e as expectativas das partes e o real, é designado como contrato psicológico (Sousa et al., 2006).

A formalização do processo segundo Sousa et al., (2006) o processo de integração visa, entre outros objetivos dar a conhecer a organização, acolher no grupo o novo membro, permitindo-lhe a partilha de sentido, a integração na função, e consciencializá-lo para a missão da organização.

No âmbito da formalização, a preparação da integração do novo trabalhador poderá segundo o autor, incluir:

- A preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio;
- A preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas;
- O fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios e/ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar.

O processo de integração de novos membros nas organizações, segundo Sousa et al. (2006), podem assumir diversas formas independentes ou complementares tais como:

Distribuição de um manual de acolhimento ou de outros documentos apropriados (como por exemplo, manual de procedimentos ou manual de qualidade, etc.);

- Turn round pela empresa, organizado de acordo com um plano prévio e que permita ao novo trabalhador conhecer as diferentes áreas funcionais da organização;
- Formação e acolhimento e integração do novo trabalhador.

O **manual de acolhimento** é um instrumento que ajuda o novo trabalhador a conhecer a empresa e todas as suas especificidades. Este manual pode conter as seguintes informações:

- Introdução, que engloba uma mensagem de boas vindas;
- Um breve historial da empresa;
- A orgânica, finalidade e objetivos das diferentes áreas funcionais da empresa, formalidades burocráticas relacionadas com a admissão dos trabalhadores e com a vida subsequente dos mesmos na empresa (como por exemplo, formulários a preencher, documentos a apresentar, exames médicos, etc.);
- Relações individuais e coletivas de trabalho, nomeadamente ao nível dos direitos, deveres e garantias, envolvendo questões como a duração do trabalho, as faltas e as férias, etc.;

- Princípios e diretrizes do sistema de remunerações, revisões e atualizações, subsídios e regalias sociais, e outros benefícios tais como seguros, prémios, abonos, assistência médica, planos de reforma ou pensões, etc.;

- Política de formação e de valorização profissional e de carreira, salientando hipóteses evolutivas, esquemas e critérios de avaliação de desempenho.

No que diz respeito ao **turn round** pela empresa é imprescindível existir um primeiro contacto com o responsável máximo pela organização. Para além de se tratar de um gesto que a empresa reconhece a importância pelo novo trabalhador, é uma oportunidade de ouvir o responsável máximo da empresa falar (ainda que brevemente) sobre o rumo futuro da empresa. Por outro lado, uma reunião com o diretor de recursos humanos é fundamental, para que este forneça uma perspetiva sobre as diferentes unidades funcionais da organização e apresente as expectativas gerais em relação ao seu contributo para os objetivos da empresa como um todo.

Finalmente, é importante realizar um percurso de reconhecimento das várias unidades funcionais da empresa, que poderá ser feito pelo Diretor de recursos humanos ou pela chefia direta do novo trabalhador. Existem empresas que privilegiam períodos de trabalho em cada área funcional, até à fixação do colaborador na função para a qual foi contratado.

Na **formação de acolhimento e integração** dos novos trabalhadores pode ser um dos primeiros passos para criar laços de identidade entre o trabalhador e a organização. Como por exemplo, fornecedores de produtos, equipamentos, materiais e serviços necessitam de dar formação técnica, para além da formação do foro comportamental, aos trabalhadores que estão a integrar a empresa pela primeira vez. Este tipo de formação implica algum risco, pois é um investimento cujo retorno por vezes não acontece, pois o trabalhador pode sair da empresa antes que tal seja possível. Por outro lado, quando o mercado tem conhecimento que determinada empresa tem este tipo de formação, pode contribuir para trair os melhores do mercado.

Para algumas empresas, torna-se mais importante que seja dada mais relevância à formação a nível técnico, tem uma maior relevância, caso em que esta é a componente nuclear da atividade da empresa. Para outras empresas, é essencial conhecer o mercado onde atua: o negócio em si, a concorrência e os fornecedores e clientes.

Em suma, o sucesso da integração de um novo membro na organização recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento na integração (Peretti, 2007).

1.2.3 Formação profissional

Associada à Avaliação de Desempenho encontra-se o diagnóstico de necessidades de formação, à medida que o trabalhador é acompanhado e avaliado pelo seu superior hierárquico, este poderá detetar potenciais competências e potencializar o desenvolvimento das mesmas, traduzindo-se numa oportunidade para a própria empresa, pois poderá motivar o trabalhador e estabelecer-lhe um plano de carreira, tendo em vista o próprio desenvolvimento da respetiva empresa (Câmara, 2000).

A formação profissional nos tempos que correm, é um instrumento indispensável para atingir os objetivos de qualquer estratégia organizacional (Ceitil, 2000). Respondendo simultaneamente às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das empresas, cumprindo o papel de dupla satisfação profissional e elevados padrões de performance económica (Peretti, 1997 cit. por Ceitil, 2000).

Hoje em dia, a formação profissional é algo obrigatório no seio de todas as empresas, apesar de ser obrigatória por lei, é também um fator decisivo para que todos os trabalhadores estejam preparados para as exigências competitivas que lhe são impostas diariamente pelo mercado. A elaboração de um plano anual de formação é uma preocupação crescente de todas as empresas, não só traduzido num fator motivacional para todos os colaboradores, como enriquece os recursos humanos das respetivas empresas. Este plano ajuda as empresas a ter uma noção abrangente de qual a preparação e necessidades dos seus trabalhadores, o que lhes possibilita intervirem com a devida antecedência na preparação e requalificação do seu colaborador de forma a fazer face às suas necessidades, de forma a poderem ter um bom desempenho, o qual irá estar alinhado com os objetivos anuais da empresa.

A formação profissional poderá ser definida como uma experiência planeada de aprendizagem, criada com o objetivo de atualização permanente de conhecimentos, atitudes ou competências, essenciais para um bom desempenho da função dos indivíduos, cumprindo desta forma o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Veloso, 2007). A formação assume um papel fundamental no que diz respeito ao nível de empregabilidade dos indivíduos, pois a empregabilidade é geralmente considerada ao nível de análise individual e diz respeito à capacidade e predisposição dos trabalhadores para se manterem atrativos no mercado de trabalho (Carbery & Garavan, 2005).

A formação profissional está, cada vez mais, a ser entendida como um investimento de valor, começando a ser vista como um importante veículo de valorização, quer para os indivíduos

quer para as organizações. Assim, a importância da formação profissional tende a não se resumir ao cumprimento legislativo do Código de Trabalho. Segundo o Código de Trabalho, Artigo número 131 refere/obriga o seguinte (Rocha & Pimenta, (2014):

- A entidade empregadora deve garantir, em cada ano, um número mínimo de trinta e cinco horas de formação contínua a cada trabalhador. Já quando se trata de um contrato a termo por período igual ou superior a três meses, a lei impõe um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato no correspondente ano;
- Organizar a formação na empresa, estruturando planos de formação anuais ou plurianuais e assegurar o direito a informação e consulta dos trabalhadores e dos seus representantes;
- Em cada ano o empregador deve garantir formação contínua a pelo menos 10% dos trabalhadores da empresa.

Em suma, a formação profissional tem como objetivo aumentar as competências e conhecimentos dos trabalhadores. Se esta for bem planeada, pode atingir este objetivo com grande sucesso. O sucesso das atividades de formação depende das características de cada indivíduo. Os trabalhadores precisam estar motivados e dispostos a aprender para que a formação dê certo.

1.2.4 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho nas organizações é um processo bastante importante. Avaliar o desempenho dos trabalhadores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir e não só. Serve também para integrar os trabalhadores e avaliar se estes se adequam ao cargo que estão a exercer, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adotar medidas relativamente à melhoria do desempenho (Chiavenato, 2010).

A avaliação do desempenho é uma medida tomada pelas organizações e que permite estar em constante contacto com os trabalhadores, ter noção do seu desempenho e avaliar os resultados do seu trabalho. Permite medir os níveis de produtividade dos trabalhadores (se existem melhorias ou não); estabelecer os resultados esperados dos indivíduos; identificar problemas que possam interferir no desempenho individual de cada trabalhador; possibilitar o acompanhamento do trabalhador no desempenho das suas funções, etc. (Pacheco, 2007). Esta não pode ser entendida como um instrumento que tem por objetivo encontrar pontos fracos dos indivíduos de forma a censurá-los. Tem de ser gerida pela organização para que os trabalhadores tenham a perceção de que é um meio pelo qual se pretende conhecer os resultados do seu desempenho com o intuito de

os ajudar a suprir determinadas falhas, e por outro lado, a realçar os seus aspetos/pontos positivos. Segundo Pacheco (2007:4), o principal objetivo da avaliação de desempenho é “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”.

A avaliação de desempenho torna-se necessária tanto para a organização como para o trabalhador. Se, por um lado, a organização necessita conhecer a forma como os trabalhadores executam a sua tarefa para assim conhecer as suas potencialidades, por outro lado, os trabalhadores precisam de saber qual a perceção da empresa sobre si para que possam corrigir possíveis erros (Chiavenato, 2001).

Existem diversas formas de avaliar o desempenho dos trabalhadores e por isso a avaliação de desempenho varia de organização para organização, consoante as características de cada uma e das pessoas que estão a avaliar. É através de um bom sistema de avaliação do desempenho que é possível resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações. Existe a possibilidade de reconhecer a necessidade de existir um bom sistema avaliação do desempenho numa determinada organização que permita elaborar e desenvolver uma política adequada de recursos humanos às necessidades da organização, de forma a identificar e resolver problemas que surjam no desenvolvimento das atividades e no desempenho de cada trabalhador (Chiavenato, 2001).

A avaliação do desempenho não se refere apenas aos trabalhadores mas sim a toda a empresa e a tudo que envolva a mesma. Desta forma, o desempenho refere-se à ação, ao resultado da ação e ao sucesso desse resultado que levará, no fundo, à criação de valor da própria empresa (Sousa, et al., 2006).

Para Câmara et al., (2010), a avaliação do desempenho é um sistema com o objetivo de efetuar um juízo de valor sobre o trabalho desenvolvido pelos trabalhadores, relativamente ao ano anterior, atribuindo-lhes uma classificação global.

Segundo Chiavenato (1986), os objetivos fundamentais da avaliação do desempenho podem ser apresentados em três facetas:

- 1- Permitir condições de medição do potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação;

- 2- Permitir o tratamento dos recursos humanos como um recurso básico da organização e cuja produtividade pode ser desenvolvida indefinidamente, dependendo da forma de administração;
- 3- Fornecer oportunidades de crescimento e condições de efetiva participação a todos os membros da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais e de outro, os objetivos individuais.

O autor afirma que a avaliação do desempenho não é um fim em si mesmo, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos das empresas. A avaliação do desempenho procura alcançar uma variedade de objetivos intermediários.

A avaliação do desempenho pode ter os seguintes usos administrativos: adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre superior e subordinado; auto aperfeiçoamento do emprego, informação básica para pesquisa de recursos humanos, estimativa do potencial de desenvolvimento dos trabalhadores, estímulo à maior produtividade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa, *feedback* de informação ao próprio indivíduo avaliado, outras decisões de pessoal como transferências, despesas etc. Chiavenato (1986).

Segundo Fernandes & Caetano (2000), a avaliação de desempenho é um sistema formal e sistemático permitindo apreciar o trabalho desenvolvidos pelos trabalhadores.

A avaliação de desempenho tem suscitado uma atenção especial da parte dos investigadores, na medida em que pode ter consequências significativas sobre a produtividade (Fernandes & Caetano, 2000).

Pode-se concluir que avaliar o desempenho, torna-se uma medida necessária, sobretudo em empresas com um elevado número de trabalhadores, isto porque, ajuda a organização e orientação do trabalho. A avaliação do desempenho, representada pelo gestor de recursos humanos, é necessária e importante também para a mudança de mentalidades, na construção de critérios que valorizam os recursos humanos e que assentam no pressuposto de que o capital humano é que dirige o sucesso de uma empresa. Por outro lado, a avaliação do desempenho permite identificar quais as melhores formas de atingir determinados objetivos de forma racional

e desperdiçando o menos custo e tempo possíveis, ajudando também a estimular a motivação dos trabalhadores através da identificação e correção de fatores que promovam a desmotivação.

1.2.5 Remuneração / Recompensas

As recompensas são a principal influência sobre o desempenho individual, tendo vindo a ser integradas como estratégias organizacionais, no reconhecimento das contribuições individuais e grupais para os objetivos estratégicos (Gibson et al., 2006)

A determinação das recompensas, para além de ser internamente elaborada pela organização, deverá ter sempre em conta as pressões externas, quer legais, quer do mercado de trabalho, através de variáveis do desempenho, quer individual quer grupal (Rocha, 1997).

A variável do desempenho individual, representa um conjunto de comportamentos que os trabalhadores adotam e que são relevantes para a organização (Brandão & Jordão, 2012).

Relativamente ao desempenho grupal, o trabalho em equipa e a cooperação são cada vez mais necessários tendo vindo a ser progressivamente mais valorizados nas organizações (Lucena, 1992).

Os sistemas de recompensas, decorrentes do desempenho, têm como finalidade privilegiar essencialmente duas componentes: as competências que os trabalhadores já detêm e a sua contribuição para os resultados da organização (Câmara, 2000). Ainda na mesma lógica, segundo os autores Sousa et al., (2006), referem que o sistema de recompensas visa alinhar desempenhos profissionais e comportamentais, aferidos nas mais diversas formas podendo ser intrínsecas de origem material e intangível, baseando-se em procedimentos de reconhecimento. As extrínsecas são de origem material, como forma de prémios monetários. Estes dois tipos de recompensas poderão ser estruturadas a dois níveis, a nível individual e a nível organizacional.

A recompensa intrínseca, ao nível individual, refere-se ao reconhecimento pessoal, em funções de maior responsabilidade e de desenvolvimento de carreira; ao nível organizacional, permite o reconhecimento na organização, a delegação de competências, a integração de novos projetos desafiantes e recompensas em equipa. A recompensa extrínseca ao nível individual inclui recompensas monetárias, tais como os prémios de desempenho, promoções ao nível organizacional, inclui também recompensas de equipa, tais como cartão de crédito, ajudas de custo

(Sousa et al., 2006). Como se pode verificar na tabela 2, as recompensas intrínsecas e extrínsecas podem-se cruzar ao nível de atribuição das mesmas.

Tabela 2 - Tipo de recompensas

Tipo de recompensas	Recompensas a nível individual	Recompensas a nível organizacional
Recompensas intrínsecas	Reconhecimento pessoal; Funções de competências de maior responsabilidade; Planeamento e desenvolvimento de carreiras.	Reconhecimento público; Delegação de competências; Novos projetos desafiadores; Recompensas de equipa.
Recompensas extrínsecas	Recompensas financeiras: aumentos, desempenho e outros prémios; Promoções.	Recompensas de equipa; Utilização de cartão de crédito e outras ajudas de custos.

Fonte: Sousa et al., (2006:109)

Segundo Câmara (2000), as recompensas intrínsecas encontram-se ligadas à função em si, tendo a ver com o desenho funcional, a autonomia e a responsabilidade e o envolvimento na definição dos objetivos estratégicos da organização. Permitem a identificação entre o trabalhador e a organização, criando um vínculo duradouro do trabalhador perante a organização. As recompensas extrínsecas, não são diretamente causadoras de motivação, no entanto, se forem geridas equitativamente de forma competitiva, estas poderão provocar satisfação profissional, como por exemplo: o salário, os incentivos e os símbolos de estatuto.

Nem todos os trabalhadores valorizam as recompensas atribuídas de igual forma, ou seja, as recompensas atribuídas pela organização deverão estar ajustadas com fatores que os trabalhadores considerem importantes no seu trabalho e que podem estar diretamente ligadas com o sentido de realização pessoal, com o reconhecimento dos seus pares ou chefias, com a progressão de carreira e com o estilo de gestão e as recompensas (Câmara et al., 1999).

2. Metodologia

No segundo capítulo da presente dissertação irá identificar-se o objetivo de estudo e a metodologia de investigação mais adequada a utilizar, tendo por base alguns autores que estudaram essas temáticas.

2.1 Objetivos do Estudo

O objetivo geral deste trabalho é estudar as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas nas pequenas e médias empresas (PME) escolhidas. Ou seja, pretendemos perceber as dinâmicas e as especificidades da gestão de recursos humanos nestas empresas.

Depois de um conjunto de pesquisas elaboradas relativamente à Gestão de Recursos Humanos foi construída a seguinte questão: “Quais as práticas de recursos humanos mais utilizadas pelas PME”?

De forma a facilitar o estudo, decidimos limitar a nossa investigação às PME da cidade de Setúbal, devido a motivos de facilidade de acesso e proximidade, uma vez que a autora reside na cidade de Setúbal. Ficando desta forma, o objetivo de estudo delimitado às PME na cidade de Setúbal.

Tendo em conta o objetivo geral, de caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas nas PME, optou-se pelo uso da entrevista para recolha de dados. Os dados recolhidos resultam, essencialmente do discurso por parte dos entrevistados e das suas experiências em contextos profissionais.

O papel do investigador é também fundamental, fazendo aqui o papel de entrevistador, sendo responsável por estabelecer os contactos com os entrevistados, criando todo o ambiente inerente à entrevista, sugerindo os temas a abordar, lendo e interpretando os discursos em função das problemáticas e dos objetivos pretendidos (Denzin & Lincoln, 2000).

2.2 Opção Metodológica

O presente trabalho de investigação tem um carater exploratório, de natureza qualitativa (Yin,2009). A abordagem qualitativa procura dar ênfase a caraterísticas fundamentais da investigação, exigindo que o investigador seja o instrumento de investigação e que construa uma narrativa que englobe as diversas histórias dos participantes (Janesik,2000).

A abordagem qualitativa procura dar ênfase a caraterísticas fundamentais da investigação, exigindo que o investigador seja o instrumento de investigação e que construa uma narrativa que englobe as várias histórias dos participantes (Janesick, 2000).

Para responder ao objetivo definido a opção metodológica escolhida foi a metodologia de estudo de caso, mais precisamente pela metodologia multi-caso, assumindo como uma variante da primeira, sendo constituída por mais do que um único estudo de caso (Yin, 2009).

Ao comparar o método do estudo de caso com outros métodos, o autor afirma que para se definir o método a ser utilizado é preciso analisar as questões que são colocadas pela investigação. De modo específico, este método é adequado para responder às questões “como” e “porque” que são questões que explicam e tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências.

Segundo Fortin (2009:241) o estudo de caso corresponde “a um exame completo e detalhado de um fenómeno ligado a uma entidade social”, podendo a entidade corresponder a “um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização”.

Os objetivos principais do estudo de caso são explorar e descrever um determinado fenómeno e aumentar o conhecimento (Yin, 2009).

A metodologia multi-caso é considerada mais convincente e robusta, pois permite, além da análise individual, a análise comparativa entre os casos. As análises individuais permitem consolidar as informações de cada caso (Oliveira & Ferreira, 2014). Esta metodologia permite obter informação detalhada sobre um determinado contexto real, estabelecendo relações causais entre fenómenos e os contextos onde se encontram (Fortin, 2009; Yin, 2009), permitindo uma argumentação mais forte e sustentada do que um estudo de caso com apenas um caso. Desta forma, a metodologia multi-caso foi considerada a mais adequada para a nossa investigação.

Para a metodologia escolhida, são necessárias entre 3 a 10 empresas, dependendo dos objetivos do investigador, para que possa ser aplicada a metodologia (Marques, 2010). Desta forma, para realizar a nossa investigação, decidimos utilizar 4 empresas (4 estudos de caso),

essencialmente devido ao princípio da saturação. O princípio “da saturação é definido como um fenómeno pelo qual, depois de um certo número de entrevistas, o investigador – ou a equipa – têm a noção de nada recolher de novo quando o objetivo da pesquisa”, ou, este princípio indica ao investigador quando deve parar a recolha de dados (Guerra, 2006, p.42).

2.3 Escolha das Empresas e Procedimento

As empresas foram escolhidas de acordo com os critérios dimensão e localização, uma vez que para serem alvo da nossa investigação as empresas têm que ser PME e estar localizadas em Setúbal. A facilidade de acesso e a disponibilidade das empresas foram também parte dos critérios tidos em consideração na seleção das empresas.

Todas as empresas escolhidas foram primeiramente contactadas via telefone de modo a verificar a sua disponibilidade e interesse em participar na investigação. Após ter sido explicada a finalidade e importância da investigação, as empresas aceitaram fazer parte da investigação, e logo um data e hora foram marcadas para a realização de uma entrevista.

2.4 Instrumentos de Recolha de Dados e Fontes de Informação

A realização de entrevistas constitui uma das técnicas de recolha de dados mais frequente na investigação científica, consistindo numa interação verbal entre o entrevistador e o entrevistado, numa situação de cara a cara ou por intermédio de outro meio (telefone, email, etc.) (Oliveira & Ferreira, 2014).

As entrevistas constituem o melhor instrumento para perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pelas empresas, permitindo contacto direto com os entrevistados, e uma maior probabilidade de resposta (ao contrário dos inquéritos por questionários) e até mesmo obtenção de respostas mais detalhadas. Embora as entrevistas sejam uma mais-valia na obtenção de informação, estas também apresentam alguns inconvenientes, como é o caso dos custos e o tempo despendido para a realização das mesmas (Fortin, 2009).

Em todos os casos optou-se pela aplicação de uma entrevista semiestruturada, pelo facto desta permitir que o entrevistador conheça todos os temas sobre os quais tem de obter reações por parte do entrevistado, ficando também a ordem e a forma como os irá introduzir deixados ao

seu critério, sendo apenas fixada uma ordem para o início da entrevista (Ghiglione & Matalon, 1993).

Nas entrevistas realizadas, foram abordados questões relacionadas como a evolução da empresa, os produtos/ serviços, a organização da gestão de recursos humanos e quais as suas práticas.

Tabela 3 - Dimensões de Análise e Variáveis

Dimensões	Variáveis
1. Evolução da Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Historia - Tipo de Empresa (familiar ou não) - Setor de atividade - Número de trabalhadores Caracterização dos Trabalhadores (idade, sexo, habilitações, tipo de contrato)
2. Produtos/ Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos/ Serviços - Mercados - Principais Clientes - Principais Concorrentes
3. Organização de Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pela Gestão de Recursos Humanos - Existência de apoio externo - Formalização e Planeamento
4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> -Recrutamento e Seleção -Formação Profissional - Avaliação de Desempenho - Remuneração

3 Caraterização Empresarial nas PME no conselho de Setúbal

No presente capítulo será feita uma pequena caracterização das PME. Serão apresentados também alguns dados relativos às PME existentes em Portugal em 2017. Por fim, procedemos à caracterização das empresas estudadas, utilizando os critérios anteriormente mencionados.

As PME assumem um papel bastante importante no tecido empresarial português, à semelhança do que acontece um pouco por todo o globo. Sendo estas as principais impulsionadoras do tecido económico português, contribuindo desta forma para o forte crescimento e sustentabilidade da economia, transformando-se nas principais responsáveis pela criação de emprego em Portugal (Melo & Machado, 2015). Em 2017 existiam 1.259.234 PME em Portugal, sendo que 1.212.059 eram micro empresas, 40.547 pequenas empresas e 6.628 médias empresas (www.pordata.pt).

A definição de pequena e média empresa, não é consensual, pois são vários os critérios usados, como o número de empregados, o volume de vendas e os recursos ou energia usada. Sendo a definição mais popular entre os investigadores baseados no número de trabalhadores. Contudo, esta definição apresenta algumas desvantagens, como seja ser dependente do setor de atividade e a não especificação dos horários de trabalho (Melo & Machado, 2015).

A comissão Europeia define PME, como “empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total não excede 43 milhões de euros” (Melo & Machado, 2015:30).

Fazendo uma distinção entre microempresa e pequena empresa, segundo a comissão Europeia, “uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo o volume de de negocios anual ou o balaço total anual não exceda 2 milhões de euros”, enaquanto que “uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas cujo volume de negócios anual ou balanço total não excede 10 milhões de euros” (Comissão Europeia, 2003:11).

Tabela 4 - Distinção entre micro, pequena e média empresa

Categoria de empresa	Nº Efetivos	Volume de Negócio	Balanço Total
Média	< 250	< = 50 milhões de euros	<= 43 milhões de euros
Pequena	< 50	< 10 milhões de euros	< 10 milhões de euros
Micro	< 10	< 2 milhões de euros	< 2 milhões de euros

Fonte: Melo & Machado (2015:30)

As pequenas empresas consideram a gestão de recursos humanos como a segunda área mais importante dentro da empresa (Hess, 1987, cit in Deshpande e Gollhar, 1994; Almeida, 2009). No entanto, no dia a dia não verifica, perdendo a gestão de recursos humanos terreno, para outras áreas como é o caso das finanças, marketing ou produção (Almeida, 2009).

Segundo um estudo de McEvoy (1984), revela que a principal causa para o encerramento de PME são as práticas de gestão de recursos humanos adotadas. A GRH é fundamental para que uma empresa seja bem-sucedida. Por outro lado, existem estudos que defendem que a gestão de recursos humanos não é tão importante para o sucesso das empresas como a área financeira ou marketing (Curran, 1988 in Deshpande e Gollhar, 1994).

Melo & Machado (2015), afirmam que as PME apresentam dificuldade na implementação de políticas e práticas de GRH, segundo o autor umas das causas para esta situação, deve-se à dificuldade no recrutamento e retenção de trabalhadores, devido aos fracos recursos financeiros, paralelamente à relutância em acarretar com grandes custos ou práticas proibitivas. Nas PME com recursos escassos, a probabilidade de existir um departamento GRH com profissionais da área é muito pequena (Melo & Machado, 2015).

As práticas de gestão de recursos humanos nas PME, são muitas vezes, definidas como informais. Existindo variáveis que predizem a experiência ou a não prática de gestão recursos humanos nas empresas e o seu grau de formalidade. Estas variáveis correspondem ao tamanho da empresa, à sua estratégia, à tecnologia bem como à sua estrutura (Melo & Machado, 2015).

Normalmente as PME estão associadas a empresas familiares. A perspetiva familiar tem um cariz depreciativo, pois as empresas familiares são vistas como destruturadas e com baixa capacidade de inovação e crescimento. O conceito de família é crucial para perceber o conjunto das relações sociais nas PME, o estilo familiar é na realidade uma forma de autoritarismo com poucos desafios para o gerente da empresa (Melo & Machado, 2015). As empresas familiares apresentam problemas acrescidos devido aos vínculos familiares existentes, a relação da gestão da empresa e da família aumenta a complexidade organizacional e os problemas de gestão (Melo & Machado, 2015).

Em muitas PME, a gestão de recursos humanos encontra-se limitada ao processamento salarial, ao cumprimento de obrigações legais ao planeamento de férias e folgas, devido à escassez de recursos (Almeida, 2009).

3.1 O caso da Empresa A

A empresa A é uma PME familiar do sector da pastelaria fundada há 25 anos, em 1994, pelo atual proprietário, situada em Setúbal. Tendo iniciado a sua atividade com 5 trabalhadores operando na área de bolos frescos vendendo unicamente aos clientes que se dirigiam há pastelaria. No ano de 2000, começaram a produzir bolos de aniversário o que obrigou a aumentar o número de trabalhadores para 7. Em 2002 decidiram expandir o negócio e começaram a vender os seus produtos ao mercado grossista e a comercializar refeições ao almoço devido ao seu tipo de clientes (reformados), tendo que aumentar o número de trabalhadores para 10.

Tabela 5 - Evolução da Empresa A

Evolução da Empresa A	
Data de Criação	1994
Número de trabalhadores	10
Tipo de Empresa	Familiar
Número de Sócios	1
Setor de Atividade	Pastelaria
Geração/Gestão	1ª e 2ª geração

A estrutura de recursos humanos da empresa, é composta maioritariamente por elementos do sexo feminino (6) e a idade média dos trabalhadores situa-se nos 20 e 30 anos de idade. Existe 1 trabalhador licenciatura em Marqueting, 4 trabalhadores com o 9º ano, 2 com a 4ª classe e 3 com o 12º ano de escolaridade. Relativamente ao vínculo contratual, a maioria dos trabalhadores tem um contrato a termo incerto.

A empresa detém apenas uma instalação onde são produzidos os produtos e onde os mesmos são vendidos ao público, para o mercado grossista a distribuição é feita a partir de um dos empregados. Na instalação da empresa está sempre presente o socio gerente e a sua esposa, bem como a sua filha. O socio gerente é quem controlo a produção dos produtos a sua esposa e filha ajudam no atendimento ao público bem como da gestão da empresa. Segundo o entrevistado, o fato de estar sempre presente um membro da família presente ajuda a controlar e a aumentar a produtividade dos trabalhadores e na manutenção de um bom atendimento e confecção dos produtos.

“... como diz o velho ditado, patrão fora, dia santo na loja. Então está sempre um membro da família para segurar que tudo corre bem.”

Os principais clientes da empresa são os reformados que lá vão tomar o pequeno-almoço todos os dias muitos deles também almoçam e acabam por ir lanchar, mercearias e cafés. Segundo o entrevistado, a empresa é conhecida pela qualidade, frescura dos produtos e na simpatia e “paciência” dos trabalhadores, razão pela qual explica o sucesso da sua empresa.

3.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos Humanos da Empresa A, é partilhada pelo dono da empresa com a sua família (esposa e filha). A empresa não possui nenhum trabalhador com formação na área de gestão de recursos humanos, contanto com o apoio de contabilista externo à empresa. Todas as decisões relacionadas com a área de gestão de recursos humanos são tomadas pelo dono da empresa em conjunto com a sua família.

As práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa não são formalizadas não existindo nenhum tipo de planeamento a curto ou longo prazo. Quando a empresa precisar de contratar novos trabalhadores procura alguém com vontade de trabalhar e com alguma formação em pastelaria e/ ou cozinha, de forma a que possam responder as necessidades da empresa tanto na parte da pastelaria como na cozinha.

Sempre que existe a necessidade de recrutar trabalhadores com qualificações específicas, a empresa recorre ao Centro de Emprego, no entanto o recrutamento é feito maioritariamente através de anteriores relações laborais.

A empresa contrata apenas pessoas conhecidas, de familiares ou amigos, considerando que desta forma estar a contratar trabalhadores de confiança, tendo já privilegiado a contratação de pessoas sem qualquer experiência profissional em vez de contarem trabalhadores já com experiência mas que não conheciam.

Relativamente à seleção dos candidatos, o entrevistado confessa que não existe nenhum método de seleção em particular, uma vez que quando pretendem contratar um novo trabalhador existem quase sempre alguém em mente e de confiança. Não sentindo desta forma a necessidade de realizar uma seleção.

No que diz respeito ao acolhimento e integração, os novos trabalhadores são recebidos no primeiro dia por “mim e pelos meus familiares e são acompanhados pelos trabalhadores mais antigo”s.

A nível de formação profissional empresa, limita-se a cumprir a lei, fornecendo anualmente 35 horas de formação remuneradas na área de segurança alimentar. Para além da formação externa, a empresa considera que o facto de trabalharem com profissionais com vasta experiência, esta é uma mais valia para a sua aprendizagem profissional.

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos que não é aplicada na empresa. O desempenho dos trabalhadores é feito pelo dono da empresa e pela sua família, muito informalmente, “vamos corrigindo certos erros dos nossos trabalhadores à medida que vão acontecendo... também vamos elogiando à medida que vimos que melhoram...”.

A remuneração dos trabalhadores da empresa A, auferem o salário base, subsídio de férias e de natal e as horas extraordinárias que trabalharem, bem como subsídio de alimentação. De modo a evitar desperdícios as sobras de cozinha e de pastelaria são diariamente divididas entre os trabalhadores, sendo esta vista pelo dono da empresa como uma benefício para os seus trabalhadores. As diferenças salariais entre os trabalhadores são resultantes da responsabilidade inerentes à função desempenhada, pelo que os pasteleiros e a cozinheira são quem auferem um salário mais elevado. Esta diferença salarial deve-se à lógica do mercado uma vez que se trata de profissões especializadas.

3.2 O Caso da Empresa B

A empresa B é uma PME, foi fundada 1994, pelos atuais sócios (2, casal), cuja área de negócio é o reboque portuário e marítimo de navios, transporte de tripulações e mantimentos de plataformas, também atividades de segurança e prevenção marítima (como combate a incêndios, limitação de derrames ou governo de navios com manobrabilidade condicionada). A empresa opera em Setúbal e em Lisboa. Dispõem de uma frota composta por 10 rebocadores e 8 lanchas, dos quais 7 rebocadores e 2 lanchas operam regularmente em Setúbal. Identifica-se como uma empresa portuguesa, sendo que todos os seus trabalhadores são portugueses do sexo masculino (47) e com uma faixa etária na sua maioria acima dos 40 anos, todos eles pertencentes ao quando da empresa.

A empresa procura acrescentar valor aos serviços que prestam potenciando a experiência adquirida, através de novas tecnologias e estratégias de parceria pela complementaridade

tecnológica quer empresarial, destinadas a responder às exigências crescentes da atividade marítimo-portuária nacional e internacional.

Tabela 6 - Evolução da Empresa B

Evolução da Empresa B	
Data de Criação	1994
Número de trabalhadores	50
Tipo de Empresa	Familiar
Número de Sócios	2
Setor de Atividade	Reboque portuário e marítimo de navios
Geração/Gestão	1ª e 2ª geração

A estrutura de recursos humanos da empresa, é composta maioritariamente por elementos do sexo masculino (48) e a idade média dos trabalhadores situa-se nos 40 e 50 anos de idade. Não foi possível apurar a escolaridade dos trabalhadores uma vez que a empresa não forneceu esses dados. Existe 1 trabalhador licenciado, com licenciatura em Administração Portuária (filho dos sócios). Relativamente ao vínculo contratual, todos os trabalhadores tem um contrato a termo incerto.

A empresa detém apenas uma instalação em Setúbal onde fica situada a sede da empresa. Na instalação da empresa está sempre presente um dos sócios, o seu filho e as 2 administrativas e por vezes o coordenador. São estas quem tratam de toda a gestão de recursos humanos bem como do atendimento ao cliente.

Os principais clientes da empresa são empresas de navegação, os principais produtos da são os rebocadores, lanchas e amarrações, prestam serviços a mercados locais, regionais e internacionais.

3.2.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos Humanos da Empresa B, é feita por 1 das administrativas da empresa. A empresa não possui nenhum trabalhador com formação na área de gestão de recursos humanos. Todas as decisões relacionadas com a área de gestão de recursos humanos são tomadas pela administrativa em conjunto com o filho dos sócios da empresa e um coordenador.

As práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa não são formalizadas não existindo nenhum tipo de planeamento a curto ou longo prazo. Quando a empresa precisa de contratar novos trabalhadores procura pessoas com experiência, disponibilidade imediata e com habitação em Setúbal.

Sempre que existe a necessidade de recrutar trabalhadores a empresa recorre a candidaturas espontâneas, anúncios no jornal da cidade, anúncios em sites de emprego, bem como no passa a palavra e através de anteriores relações laborais.

Relativamente à seleção dos candidatos, a entrevistada indica que são selecionados 3 ou 4 candidatos, são marcadas entrevistas com cada candidato, onde estão presentes o responsável pelos recursos humanos e o filho dos sócios gerentes e coordenador, em conjunto os 3 irão decidir qual o candidato que reúne as melhores condições, posteriormente após a decisão marcam uma reunião com o candidato selecionado e onde são expostas as condições de trabalho.

No que diz respeito ao acolhimento e integração, os novos trabalhadores são recebidos no primeiro dia no posto de trabalho (abordo) pelo coordenador e pelos seus colegas de trabalho.

A nível de formação profissional é feita por uma empresa externa com vasta experiência na área marítima-portuária, sendo a mesma dada em horário pós laboral, são dadas anualmente 35 horas de formação.

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de recursos humanos que não é aplicada na empresa.

A remuneração dos trabalhadores da empresa B, auferem o salário base, subsídio de férias e de natal (pago em duodécimos), horas extraordinárias que trabalharem, subsídio de alimentação, subsídio de disponibilidade, diuturnidades e subsídio de transporte.

As diferenças salariais entre os trabalhadores são resultantes do contrato coletivo de trabalho de trabalho, existindo uma tabela salarial.

3.3 O Caso da Empresa C

A empresa C, foi criada em 2015, em Setúbal, constituída por 2 sócios com faixa etária na casa dos 50 anos de idade do sexo masculino, é uma PME onde o seu ramo de atividade é o alojamento local (hostel) e restaurante, situado na zona histórica de Setúbal. O projeto foi pensado porque foram investigados os indicadores existentes sobre a Região de Lisboa onde a cidade de Setúbal se insere e feita uma breve análise sobre o enquadramento do presente projeto no plano estratégico para a região de Lisboa 2015-2019, assim como na estratégia nacional para o Mar 2013-2020 e na regeneração e revitalização física, económica e social para as zonas urbanas. Destaca-se o prémio recebido para a melhor região de turismo nacional em 2014 pela Publituris e para o crescimento de Setúbal e da Centralidade da Arrábida em toda a região de Lisboa na vertente de dormidas. Enquanto a região de Lisboa, na sua totalidade, cresceu 15% de 2014 face a 2013, Setúbal registou um aumento de 20,1% e Sesimbra cerca de 16%, valores superiores aos totais verificados para o total da Região de Lisboa.

Tabela 7 - Evolução da Empresa C

Evolução da Empresa C	
Data de Criação	2015
Número de trabalhadores	14
Tipo de Empresa	-
Número de Sócios	2
Setor de Atividade	Alojamento local e restauração
Geração/Gestão	1ª geração

O objetivo da empresa é tornar-se numa referência gastronómica, bem como, hoteleira na região de Setúbal. Os valores, em que, se baseiam são os da transparência e lealdade tanto para funcionários como para os clientes.

A empresa produz toda a parte gastronómica. Relativamente aos mercados e já nos focando na parte da hoteleira trabalham com todo o tipo de mercados local, nacional e internacional. A concorrência é feita de todos por todos os restaurantes e hostels que existem na região.

Os principais clientes são os consumidores finais mas, também empresas que nos procuram para jantares temáticas, bem como, para alojamento dos seus funcionários.

A tecnologia usada é o uso do computador através do qual publicitam as ofertas de emprego nas plataformas digitais: facebook, instagram, sites de reservas de hospedagem.

A estrutura de recursos humanos da empresa, dispõe de 14 trabalhadores, sendo 7 do sexo feminino e 7 do sexo masculino, em que 12 deles com uma faixa etária 20 anos e 2 de 30 anos de idade. Não nos foi possível apurar a escolaridade dos trabalhadores, uma vez que essa informação não nos foi facultada.

Quanto ao vínculo contratual, 12 dos trabalhadores tem um contrato a termo incerto e 2 a termo certo.

3.3.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos Humanos da Empresa C, é feita por 1 dos sócios da empresa, não dispondo de qualquer apoio externo. A empresa não possui nenhum trabalhador com formação na área de gestão de recursos humanos.

Todas as decisões relacionadas com a área de gestão de recursos humanos são tomadas pelos sócios.

As práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa não são formalizadas não existindo nenhum tipo de planeamento a curto ou longo prazo. Quando a empresa precisa de contratar novos trabalhadores procura pessoas com experiência, simpáticos, que falem 2/3 línguas, com boa apresentação e principalmente que sejam humildes para aprender.

Sempre que existe a necessidade de recrutar trabalhadores a empresa recorre a candidaturas espontâneas, anúncios no facebook, anúncios em sites de emprego.

Relativamente à seleção dos candidatos, é feita numa primeira fase pelo currículo depois é decidida em entrevista, onde está presente um dos sócios ou os dois.

A nível de formação profissional é feita no horário de trabalho é interna e externa, na interna não há planeamento de formação, uma vez que, a que existe é feita "on job" enquanto na externa é feita por empresas especializadas com planos definidos, é dado anualmente formação na área de segurança alimentar.

No que diz respeito ao acolhimento e integração, os novos trabalhadores são recebidos no primeiro dia no posto de trabalho por um dos sócios gerentes e pelos seus colegas de trabalho.

A avaliação de desempenho é feita através de atribuição de tarefas teste, sendo feita por um dos sócios gerentes. Onde é valorizada a qualidade e rapidez do trabalho, sendo sempre dado no final feedback aos avaliados, o objetivo da avaliação de desempenho é determinar necessidades de formação.

A remuneração dos trabalhadores da empresa C, auferem o salário base, mais prémios subsídio de férias e de natal, subsídio de alimentação. As diferenças salariais entre os trabalhadores são resultantes da responsabilidade de cada um. A empresa fornece aos seus trabalhadores todo o material de trabalho específico necessário, transporte e para além de receberem subsídio de alimentação permite que façam as refeições no restaurante, sendo esta como um benefício.

3.4 O Caso da Empresa D

A empresa D é uma PME do sector do calçado e acessórios, fundada em 2015, por um dos sócios, tendo em 2017 integrada pelo segundo socio com o intuito de internacionalizar a empresa, situada em Setúbal.

O objetivo da empresa é tornar-se uma referência no sector do calçado, levando a cultura e tradição além-fronteiras através de valores assentes no comércio justo, sustentável, do handmade e do heritage e do slow-fashion em contraponto com a sociedade de consumo rápida e descartável.

Tabela 8 - Evolução da Empresa D

Evolução da Empresa D	
Data de Criação	2015
Número de trabalhadores	4
Tipo de Empresa	-
Número de Sócios	2
Setor de Atividade	Calçado e acessórios
Geração/Gestão	1ª Geração

Integrada no sector do calçado e acessórios, a empresa faz da interação próxima e pessoal com os seus clientes on-line ou de lojas revendedoras quer no mercado nacional quer no estrangeiro uma mais-valia, conferindo uma assistência técnica de reparação ou até de substituição dos seus artigos, de forma solícita e pronta. Tendo sido o mercado nacional o alvo inicial, começamos a ter clientes um pouco por todo o lado, quer através das vendas no site quer através da abertura de lojas revendedoras nos EUA, França, Angola, Luxemburgo ou Espanha.

Os principais concorrentes acabam por ser as marcas internacionais como a “Calce”, a “Red Wings” ou até mesmo a “Timberland”.

Os clientes da empresa D são maioritariamente dos 25 aos 65 anos e que entendem que adquirir um produto hoje em dia, deverá de ser mais que apenas e só uma compra mas também uma experiência e uma mais-valia pela sua qualidade, durabilidade e sustentabilidade, apesar de o valor ser superior ao normal.

Devido ao seu processo de construção Goodyear Welted (é um processo que torna o sapato com alta qualidade, resistência, durabilidade, toda a base do sapato leva uma tira de couro cozida á palmilha. é uma construção cara que consome bastante tempo e requer artesanato altamente qualificado, inventado há centenas de anos, mas ainda considerado como dos melhores métodos de construção de calçado) toda a tecnologia da maquinaria utilizada é ainda mecânica apesar de complexa. Todos os artigos da empresa têm uma forte intervenção manual.

A estrutura de recursos humanos da empresa, é composta por dois sócios com idades de 50 e 46 do sexo masculino e feminino com o 11.º incompleto e o 9.º ano, respetivamente, em regime efetivos, e de mais dois elementos masculinos de 44 e 42 anos licenciados em Nutrição e Design Gráfico respetivamente, em regime de colaboração.

3.4.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos Humanos da Empresa D, é feita por 1 dos sócios da empresa, não disposto de qualquer apoio externo. A empresa não possui nenhum trabalhador com formação na área de gestão de recursos humanos.

Todas as decisões relacionadas com a área de gestão de recursos humanos são tomadas pelos sócios.

As práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela empresa não são formalizadas não existindo nenhum tipo de planeamento a curto ou longo prazo. Quando a empresa precisa de contratar novos trabalhadores procura pessoas com conhecimento e experiência e criação.

Sempre que existe a necessidade de recrutar trabalhadores a empresa recorre a candidaturas espontâneas e anúncios em sites de emprego.

Relativamente à seleção dos candidatos, é feita numa primeira fase pelo currículo, posteriormente é marcada uma entrevista com os candidatos selecionados, onde está presente um dos sócios ou os dois. A seleção dos candidatos é feita consoante “o valor de cada um e o seu conhecimento prévio”.

A nível de formação profissional, não existe nenhum plano, a mesma é dada mediante as necessidades da empresa, poderá ser dada formação interna ou externa. As pessoas contratadas para a criação do calçado já dispõem de bastante conhecimento para a criação dos mesmos o que faz com que não haja grandes necessidades de formação.

No que diz respeito ao acolhimento e integração, os novos trabalhadores são recebidos no primeiro dia no posto de trabalho por um dos sócios gerentes e pelos seus colegas de trabalho.

A empresa D não dispõem de avaliação de desempenho, segundo o entrevistado o que existe “é um forte sentimento de profissionalismo e dedicação à empresa por parte de todos”. Procuram que cada trabalhador saiba avaliar e potenciar o seu próprio trabalho. Sendo valorizado

a entrega, disponibilidade e espírito de sacrifício, é sempre mantida uma conversa franca e aberta com todos os trabalhadores de forma a que cada um saiba como pode melhorar o seu desempenho. Os objetivos são sempre melhorar o desempenho individual e coletivo em prol dos interesses da empresa.

Segundo o entrevistado, “Melhor desempenho=mais rentabilidade=melhores condições!”.

A remuneração dos trabalhadores da empresa D, auferem o salário base, subsídio de férias e de natal, subsídio de alimentação. As diferenças salariais entre os trabalhadores são resultantes da responsabilidade de cada um. Faz parte também da remuneração um prémio anual, se o mesmo for atingido reverte equitativamente a favor de todos os intervenientes.

Todos os trabalhadores dispõem de flexibilidade nos horários de trabalhos, autonomia e um ambiente de trabalho descontraído, sendo esta flexibilidade vista com um benefício.

4 Análise e Discussão dos Dados Obtidos

Na presente investigação foram estudadas quatro empresas localizadas em Setúbal. Destas empresas duas são pequenas empresas (B e C) e outras duas micro empresas (A e D).

Das quatro empresas estudadas cada uma atua num mercado diferente estando a empresa A e C ligadas ao setor da alimentação. A empresa A e B já se encontram no mercado há alguns anos e as empresas C e D são empresas mais recentes mas conheceram um crescimento notável. Estas empresas atuam maioritariamente no mercado local, exceto a empresa D que exporta os seus produtos para os EUA, França, Angola, Luxemburgo e Espanha.

Como já foi referido anteriormente as empresas estudadas, operam maioritariamente a nível local: a empresa A vende os seus produtos a clientes locais; a empresa B dedica-se ao reboque de navios tendo como clientes empresas internacionais cujos navios atracam no porto de Setúbal; a empresa C presta os seus serviços/produtos a clientes locais e a clientes vindos de todos os sítios ou até mesmo de todo o mundo, uma vez que atua em alojamento local/restauração; a empresa D privilegia as vendas online tendo clientes e revendedores em várias partes do mundo nomeadamente EUA, França, Angola, Luxemburgo e Espanha.

A força de trabalho das empresas estudadas maioritariamente é constituída por trabalhadores do sexo masculino e ao que pudemos apurar com habilitações a nível do ensino básico. A grande maioria dos trabalhadores das 4 empresas tem um contrato a termo indeterminado, ou seja, um

contrato de trabalho “efetivos”. Na empresa B, os trabalhadores encontram-se abrangidos por um contrato coletivo de trabalho.

Podemos afirmar que as empresas estudadas são de mão-de-obra intensiva, que o recurso essencial para produzir é a mão-de-obra.

A gestão dos recursos humanos nas empresas estudadas é desempenhada pelos donos das empresas à exceção da empresa B, que dispõe de uma administrativa para essa função. Na empresa A, a gestão de recursos humanos é desempenhada pelo dono da empresa em conjunto com a sua esposa e filha. Tal como já foi referido na empresa B, a gestão de recursos humanos é desempenhada por uma administrativa. Nas empresas C e D a gestão de recursos humanos é desempenhada por um dos sócios. Segundo o que podemos apurar nenhuma das empresas estudadas dispõem de um departamento de recursos humanos. As empresas têm noção da importância da gestão de recursos humanos, no entanto tendo em conta a sua dimensão limitam-se em especial à gestão administrativa de recursos humanos e algumas atividades básicas no âmbito do recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional e gestão das remunerações.

Embora as empresas estudadas não disponham de profissionais com formação na área de gestão de recursos humanos, nenhuma delas recorre a empresas externas para realizarem as funções ligadas à gestão administrativa de recursos humanos que têm de existir em todas as organizações (no âmbito das remunerações, da formação profissional, entre outras).

As práticas de recursos humanos nas empresas estudadas, verificou-se que nenhuma das empresas tem as suas práticas formalizadas, existindo uma espécie de “formalização própria” em cada uma delas, ou seja, não existe nada escrito, mas as empresas procedem sempre da mesma forma, utilizando os mesmos métodos ao longo do tempo.

As fontes de recrutamento mais utilizadas pelas PME estudadas, são os anúncios em sites de emprego, candidaturas espontâneas, o passa palavra e através de antigas relações laborais. A empresa A sempre que necessita recrutar novos trabalhadores recorre maioritariamente através de antigas relações laborais, caso necessite de trabalhadores com qualificações específicas recorre ao centro de emprego. No caso da empresa B, sempre que necessita de recrutar recorre a candidaturas espontâneas, anúncios no jornal da cidade, anúncios em sites de emprego, bem como na passa a palavra e através de anteriores relações laborais. A empresa C, sempre que existe a necessidade recorre a candidaturas espontâneas, anúncios no facebook e anúncios em sites de emprego. Tal como nas empresas anteriores, a empresa D, sempre que sente a necessidade de recrutar recorre a candidaturas espontâneas e anúncios em sites de empregos.

No que diz respeito à seleção dos trabalhadores, verificou-se que as empresas estudadas recorrem à entrevista. Ao que podemos apurar todas as empresas selecionam trabalhadores com

as qualificações pretendidas, sendo indiferente se já conhecem ou não, o importante são as competências. No caso da empresa A, a empresa confessou que a seleção dos candidatos é sempre feita na base da confiança, ou seja, selecionam sempre alguém conhecido, independentemente se tem experiência ou não. Nas restantes empresas os candidatos são selecionados consoantes as suas competências. O acolhimento e integração nas PME estudadas, maioritariamente é feito pelos trabalhadores mais antigos que se encontram ao serviço.

A formação profissional é mais umas das práticas que embora seja obrigatória por lei segundo o artigo número 131, não é aplicada por todas as empresas estudadas. A empresa A, limita-se a cumprir a lei, fornecendo 35 horas de formação na área de segurança alimentar. No caso da empresa B, também disponibiliza aos seus trabalhadores formação profissional. A empresa C também disponibiliza formação aos seus trabalhadores na área de segurança alimentar. Já a empresa D, tal como as empresas anteriores não dispõem de nenhum plano de formação, no entanto confessou que nem sempre cumpre a lei das 35 horas anuais, apenas é dada formação profissional caso a empresa sinta essa necessidade.

A avaliação de desempenho implementada pelas empresas estudadas podemos concluir que é bastante informal, sendo basicamente constituída por correções imediatas consoante determinados comportamentos que não estejam de acordo com os padrões das empresas. Estas correções servem para garantir que os seus comportamentos estão em conformidade com os comportamentos padrões das empresas, este tipo de avaliação de desempenho só se torna possível devido à dimensão das empresas, pois o facto de serem pequenas permite uma grande proximidade entre os donos das empresas e os trabalhadores, acabando por existir uma maior proximidade ou ate mesmo uma amizade. Ao que podemos apurar as empresas estudadas privilegiam formação externa, uma vez que não dispõem de recursos humanos internos especializados para promover a formação necessária, no entanto também dispõem sempre de formação interna.

A remuneração dos trabalhadores nas PME estudadas, é composta em todas elas por vencimento base, subsídio de férias e subsídio de natal. Na empresa A, são pagas horas extraordinárias. Na empresa B, o subsídio de férias e de natal é pago em duodécimos, os trabalhadores também recebem horas extraordinárias, subsídio de disponibilidade, diuturnidades e subsídio de transporte. No caso da empresa C e D, para além do referido anteriormente as empresas pagam também aos seus trabalhadores prémios.

Depois de feita análise as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas pelas empresas estudadas, estamos em condições de responder á pergunta da nossa investigação: quais as práticas de gestão de recursos humanos mais utilizadas pelas PME?

Podemos concluir, que nem todas as práticas de gestão de recursos humanos são implementadas pelas PME. As principais práticas mais utilizadas são as práticas de recrutamento e seleção, de formação profissional embora muito informal. Podemos afirmar que as práticas mais utilizadas pelas PME estudadas são quase práticas de utilização obrigatória, uma vez que o recrutamento e seleção é indispensável para dar resposta às necessidades de produtividade da empresa, sem recursos humanos as empresas não funcionam e as restantes práticas são de carácter obrigatório segundo o código de trabalho.

De forma muito informal acabam por avaliar o desempenho dos seus trabalhadores, de forma a corrigir alguns comportamentos que não estejam de acordo com os padrões das empresas.

Por fim, podemos concluir que as PME estudadas não utilizam mais práticas de gestão de recursos devido essencialmente à sua dimensão, aos seus baixos recursos materiais, financeiros e humanos o que impossibilita a utilização de mais práticas. O baixo número de trabalhadores permite que existe uma gestão de recursos humanos informal, pois a relação entre os donos das empresas e os trabalhadores é bastante próxima.

Conclusão

As PME assumem um papel de destaque no tecido empresarial português, à semelhança do que acontece em todo o mundo (Melo & Machado, 2015).

Segundo Pearson et al. (2006), as PME estabelecem relações de proximidade, amizade ou familiares, entre trabalhadores e os donos das empresas, o que acaba por influenciar as práticas de gestão de recursos humanos implementadas por estas; a relação de proximidade na maioria das vezes acaba por facilitar a “não necessidade” de práticas formalizadas de gestão de recursos humanos (em termos informais resolve-se quase tudo). Também nós, na nossa investigação verificámos que as PME estudadas mantêm uma relação bastante próxima entre os donos das empresas e os seus trabalhadores, “dispensando-se” a formalização de muitas das práticas.

Com a nossa investigação podemos concluir que o recrutamento e seleção é uma prática de gestão de recursos humanos implementada por todas as PME, devido à sua necessidade de contratar trabalhadores de forma a fazer face às necessidades produtivas das empresas. As principais fontes de recrutamento são os anúncios em sites de emprego, candidaturas espontâneas, o “passa palavra” e através de antigas relações laborais. A seleção dos trabalhadores é feita através da entrevista.

A formação profissional é ainda vista como um cumprimento da lei em vigor; esta prática é apenas para que as empresas estejam de acordo com a lei, não é vista como um benefício para as empresas, verificamos também que se recorre a formação externa devido ao facto dos recursos humanos serem escassos e não terem as qualificações que lhes permitam ser ao mesmo tempo formadores.

A avaliação de desempenho, ocorre em contínuo e não está formalizada. Consubstancia-se em correções imediatas de comportamentos que não estejam de acordo com o desejado pelos donos da empresa.

A remuneração dos trabalhadores nas PME estudadas, é composta em todas elas por vencimento base, subsídio de férias e subsídio de natal.

Podemos concluir, que a gestão de recursos humanos é fortemente afetada pela dimensão da empresa, não se justificando formalização de determinadas práticas em organizações com um número muito reduzido de trabalhadores. Temos que ter em consideração que uma PME é muito diferente de uma grande empresa, devida à sua dimensão acaba por não sentir necessidade de sofisticar práticas de gestão de recursos humanos para gerir os seus trabalhadores, devido às suas

características, nomeadamente a proximidade existente entre os donos e os seus trabalhadores, para além do número reduzido de trabalhadores.

Como principais limitações da nossa investigação destacamos: número reduzido de entrevistas dada a enorme dificuldade em conseguir arranjar organizações disponíveis para colaborar em estudos desta natureza. O facto de nas PME muito do que se faz a nível da gestão em geral e de gestão de recursos humanos ser pouco estruturado e muitas vezes apenas informal faz com que não exista muita literatura a abordar de forma aprofundada a realidade da gestão destas empresas.

Referencias Bibliográficas

- Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.). Porto: Vida Económica.
- Almeida, H. (1 de novembro de 2009). *Evolução das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Pequenas e Médias Empresas, Tese Doutorado*. Obtido de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/10158>
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of human resource management practice* (7ª ed.). London: Kogan.
- Bagul, B. (2014). *Recruitment and Selection Process at Rathi Transpower Private Limited, Pune. Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, Pezzottaite Journals, 27, 191-205.*
- Bohlander, G. S., & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Brandão, C., & Jordão, F. (2012). O desempenho individual de gestores intermédios da administração pública portuguesa. *Revista de Serviço Público, Brasília 63 (3): 285-311*. Obtido em 16 de setembro de 2019, de https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=23713
- Caetano, A., & Vala, J. (Orgs. 2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P. B., P., B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1999). *Humator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carbery, R., & Garavan, T. (2005). *Organizational restructuring and downsizing: Issues related to learning, training and employability of survivors. Journal of European Industrial Training, 29 (6): 488-508.*
- Ceitel, M. (2000). *O papel da formação no desenvolvimento de novas competências. in Caetano & Vala (2000), Gestão de recursos humanos: Contextos Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH: 325-356.
- Chiavenato, I. (1986). *Administração de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção, Descrição e Análise de Cargos, Avaliação do desempenho* (2ª ed.). São Paulo: Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Denisi, A. S. (2005). *Human resource management*. 2nd ed. Boston: Houghto, Miffia.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *The discipline and practice of qualitative research*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1-28). London: Sage Publications.
- Deshpande, S., & Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Small Business Management*, v. 32, n. 2, 49-56.
- Dreadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). *Human resource management: Past, present, and future*. *Human Resource Management Review*, 24(3):193-195.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Setor Bancário Português*. Obtido em 22 de março de 2019, de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>
- Europeia, C. (2003). *Guia do utilizador relativo à definição PME*. Obtido em 16 de outubro de 2019, de http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0013.01/DOC_1
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2000). *Avaliação de desempenho*. Caetano & Vala (2000), *Gestão de recursos humanos: Contextos Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH: 357-387.
- Ferreira, A., Martinez, L., N. F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH Editora.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O inquérito, teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gibson, J. I., Konopaske, R., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (2006). *Organizações: comportamentos, estrutura e processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). *What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain*. *Journal of European Industrial Training*, 35, 199-220.
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). *Waht makes it so great? Cornell Hospitality Quarterly*, 158-170.
- Janesick, V. (2000). *The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.) *The 89 handbook of qualitative research* (pp. 379-400). Thousand Oaks, California: Sage Pub.
- Lamombe, F., & Heilborn, G. (2003). *Administração Princípios e Tendências* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (2ª ed.). Vida Económica.
- Lucena, M. (1992). *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Atlas.

- Marques, M. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos - Um Estudo Multi-caso*. (Tese de doutoramento não publicado). Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.
- McEvoy, G. M. (1984). Small Business Personell Practices. *Journal of Small Business Management*, v. 22, n. 000004, 1-8.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas - Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Econonómica - Editorial, SA.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *HRM and performance: what's next? Visiting Fellow Working Papers. Paper 13*. Obtido em 24 de abril de 2019, de <http://gigitalcommons.ilr.cornell.edu/intlvf/13>
- Pacheco, F. (2007). *Avaliação de desempenho*. Obtido em 16 de agosto de 2019, de <https://www.avm.edu.br/monopdf/23/Fernanda%20Fagundes%20Gomes%20Viana%20Pacheco.pdf>
- Pearson, T., Stringer, D., Mills, L., & Summers, D. (2006). Urban vs. Rural: Human Resource Management in SME'S. *Academy of Entrepreneurship Journal*, v. 12, n. 2, 29-46.
- Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. M. (2001). *Gestão de Recursos Humanos* (3ª ed.). lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J.-M. (1998). *Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoas*. Lisboa: Edições CETOP.
- Pordata. (11 de outubro de 2019). Obtido de Pordata Base de Dados Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/Portugal>
- Ribeiro, R. B. (2000). *Recrutamento e Seleção*. In: *Caetano, A. e Vala, J.(Org.) Gestão de Recuros Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. (267-300). Lisboa: RH Editora .
- Rocha, I., & Pimenta, N. G. (2014). *Código do Trabalho* (8ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, M. J. (2004). *Gestão de Recuros Humanos: teorias e práticas*. *Sociologias*, ano 6, n. 12, 142-158.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & J. G. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Veloso, A. D. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. (Tese de Doutoramento não publicado). Braga: Universidade do Minho.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods*. *Applied Social Research Methods*. Londres: Sage Publications.

Apêndices

Guião de Entrevista

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O meu nome é Liliana Barão e estou a concluir a minha dissertação de mestrado. Para conclusão do meu mestrado em Ciências Empresariais ramo PME na Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

De forma a concluir o meu mestrado com sucesso, encontro-me a desenvolver uma dissertação com intuito de estudar as Pequenas e Medias Empresas no conselho de Setúbal, mais precisamente quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas por essas empresas.

Desta forma gostaria de lhe colocar algumas questões sobre as práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela vossa empresa. Gostaria de lhe colocar algumas questões sobre as práticas de gestão de recursos humanos implementas por vos.

Caso não exista conveniente, a entrevista será gravada para facilitar o tratamento da informação.

1- Caracterização da empresa

- 1.1-** Uma breve história, quando foi criada, quem a criou, qual a sua dimensão (numero de trabalhadores). Caraterização dos recursos humanos da empresa (sexo, idade, habilitações e vinculo contratual).
- 1.2-** Missão, objetivos e valores.
- 1.3-** Produtos/serviços e mercados. Que tipo de produtos/serviços é que empresa produz? Quais os mercados de trabalho com que trabalha (local, regional, nacional, internacional)? Quem são os principais concorrentes e os principais clientes da empresa?
- 1.4-** Tecnologias, quais os tipos de tecnologias utilizadas pela empresa.

2- Práticas de Gestão de Recursos Humanos

- 2.1-** Quem é o responsável pela GRH na empresa, e qual a sua posição?

2.2- A empresa tem alguma empresa externa para apoiar a gestão dos seus recursos humanos?

3- Recrutamento e Seleção

3.1- Quando é necessário recrutar trabalhadores, que tipo de trabalhadores procura? **3.2-** Onde é que os recruta (Recrutamento interno ou externos)?

3.3- Quais as fontes de recrutamento utilizadas (anúncios, empresa externas, candidaturas espontâneas, trabalhadores da própria empresa, etc.)

3.4- Como é feita a seleção?

4- Formação profissional

4.1- O que determina as ações a desenvolver pela empresa no âmbito do seu plano anual ou bianual de formação profissional?

4.2- Quem está envolvido na elaboração do plano de formação?

4.3- Habitualmente como é operacionalizado o plano de formação:

- ✓ Formação interna ou externa;
- ✓ Quem são os formadores;
- ✓ Ocorre em horário de trabalho, pós laboral ou ambos;
- ✓ Caso exista uma empresa externa responsável pela elaboração do plano de formação, quais os critérios que a organização utiliza para escolher a empresa formadora.
- ✓ Qual ou quais os papéis da empresa formadora assume. A empresa fornece o plano? Dá os objetivos à empresa formadora, dá o plano, ou pede ajuda à empresa formadora na elaboração do plano.

5- Avaliação de desempenho

5.1- A empresa dispõe de um sistema de avaliação de desempenho?

5.2- Como é feita a avaliação de desempenho dos trabalhadores?

5.3- Quem faz a avaliação do desempenho?

5.4- O que é mais valorizado?

5.5- No final é dado algum feedback aos avaliados?

5.6- Quais os objetivos da avaliação do desempenho (determinar necessidades de formação, promover os melhores trabalhadores, diferenciação salarial, etc.)

6- Remuneração

6.1- Como é determinada a remuneração dos trabalhadores, existe diferenciação salarial (salário fixo, existem prémios)?

6.2- Que tipo de apoios/benefícios a empresa disponibiliza aos seus trabalhadores?

6.3- O que compõe o salário base?